

学校编码: 10384
学号: 17920091150665



分类号____密级____
UDC____

廈門大學

碩 士 学 位 论 文

大峡谷影视广告企业的商业模式研究

Business Model Research on Grand Canyon

as A TVC Producer

傅玲玲

指导教师姓名: 程 愚 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2012 年 7 月

论文答辩日期: 2012 年 9 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2012 年 9 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

笔者呈交的学位论文是笔者在导师指导下,独立完成的研究成果。笔者在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

笔者同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。笔者同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

内容摘要

成立于 2002 年的大峡谷影视目前已成为福建省内颇具规模的商业影像制作平台，在影视广告行业的独立探索期，10 年间以怎样的商业模式整合资源、综合管理、从无到有.....这些都是身为民营企业的大峡谷迫切需要系统总结、完善自己的地方。本文以处于管理学科研究前沿的商业模式为研究工具，分析大峡谷从芜杂到专业再逐渐多元化的商业模式演变过程。在此理论基础上，联系媒体智能化、民营企业整体实力壮大、国家盈利模式深度转型（减少对出口拉动型增长的依赖）等时代背景，结合企业自身特点，对完善企业既有商业模式做了若干假设，提出建设性意见。

本文主要内容涵盖如下：首先主要描述选题背景、研究意义和研究内容与方法。接着介绍用于研究企业整体经营的商业模式理论。进一步详细介绍本文所研究企业，阐述影视广告制作，描述大峡谷的组织架构并划分企业成长阶段。根据选用的程愚商业模式理论，从决定大峡谷商业模式的前定条件入手，分析客观的前定环境，进而推进到创业者（经营者）的前定意志和前定禀赋。围绕企业现状，运用先进理论，介绍大峡谷的商业模式，进而评估模式的优缺点，针对企业的商业模式提出改进意见。最后总结了本文研究过程的结论和启示。

本文研究成果主要体现：从经营管理的角度分析研究中国的广告传媒业，恰恰是甚少被关注的中小型广告企业占据了我国广告从业者的 70% 以上。笔者认为大峡谷作为文化创意产业的民营影视广告公司，商业模式相当有代表性。已经走过创业成长初期，目前正是主动求变求发展的阶段。仔细考察研究其商业模式，可找出艺术创作产业的民营企业在整合资源、处理交易行为、开发创意产品等方面的商业模式特性，从而为商业模式应用研究做出新贡献。同时，对该企业的商业模式做出较系统深入的总结和剖析，进而提出建设性意见，将可产生帮助企业成长的实效。

关键词：商业模式、民营企业、广告业

厦门大学博硕士论文摘要库

ABSTRACT

Grand Canyon TVC Production Ltd. Co., was set up in 2002 (TVC abbreviated for Television Video Commercial), which has become one of the top TVC producer within Fujian Province. In the past 10 years, the business model of Grand Canyon applied, such as utilizing resources and integrating operation, thus to nurse a small company through different growing phrases, which is very essential and attractive to a small private enterprise. The systematic review and analysis of improvement over the mentioned model are urgent and indispensable for Grand Canyon's next stage as a more matured TVC producer. The research tool throughout this article is business model theories, which are avant-courier in theoretical and empirical application. Evolution of business model from Grand Canyon's setting up has been analyzed by this tool, which has covered its miscellaneous infancy, expert status quo and diversification trend. Usually, a business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value (economic, social, or other forms of value). The process of business model construction is part of business strategy. A systematic review and analysis of manager responses to a survey defines business models as the design of organizational structures to enact a commercial opportunity. Thereby we can use this tool to cover core aspects of a business, including purpose, offerings, strategies, infrastructure, organizational structures, trading practices, and operational processes and policies. Basing on the mentioned business models theories, considering the more and more intellectualized media and the more and more powerful private business in China, also the whole state's revenue model transferred from exportation-jack-up to endogenetic growth, hypothesis and constructive ideas on perfecting its present business model has been described with tailor-made holistic approach.

This article covers as following: Opened with the background on research, describing purpose of research, content and methods of research respectively. Then, introduces the popular business models theories, especially a holistic business model approach including the threat and opportunity to the company's business model. Afterwards, holistic introduction on Grand Canyon is presented, covering from TVC

production to the enterprise's organization chart and its different growing phases. Basing on the selected Mr. ChengYu's value-system theory, the given condition on Grand Canyon's business model has been analyzed, including foundational environment, resources environment and the entrepreneur's minds and talents. With the realistic theory tool, business model of Grand Canyon has been showed and analyzed. Its guideline of business operation, key holistic strategies and key partial strategies are well explained in details. Also its key resources and advantage are exposed, customer value is emphasized, then the business model chart of Grand Canyon is pictured. Valuation and improvement over the current business model are defined as well with consideration of realistic operation. This article is ended with some conclusion and revelation through the composition process.

The outcomes of this article are as following: From the realistic management lens, the major carriers of Advertisement and Media in China are small-middle sized private enterprises, which has been accounted for over 70% among all carriers. Grand Canyon is such a typical private enterprise that its business model deserves more attention and deliberation, who has been specialized in this industry mixed with ideas, arts and commercial marketing for over 10 years. Grand Canyon has successfully survived and it will phase into maturation very soon, supposed that it can make full use of current qualifications and conditions. So far, it is very sensitive for this enterprise since it has encountered growing pain as if a teenager wants to prove his adult-ship. Deep insight observation over its business model will benefit other carriers that also involve in the industry mixed with ideas, arts and commercial marketing, especially in the areas of resources application, business behaviors and new products developing, thus to enrich the theoretical research on business model for China's private enterprises. Meanwhile, the analysis and summarization on Grand Canyon's business model will bring benefit to its daily operational improvement, especially picture out effective ways to obtain more inspiring performance with a holistic processes and strategic synergy.

Key Words: Business Model, Private Enterprise, Advertisement Industry

目录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究意义	1
第三节 研究内容与方法	2
第二章 商业模式理论	4
第一节 商业模式的概念	4
第二节 商业模式的性质	7
第三节 商业模式的决定因素	11
第四节 商业模式的应用以及理论意义	15
第三章 大峡谷发展概况	16
第一节 所处行业	16
第二节 组织架构	17
第三节 成长阶段	18
第四章 大峡谷商业模式的前定条件	20
第一节 前定环境	20
第二节 前定意志	29
第三节 前定禀赋	30
第五章 大峡谷的商业模式	32
第一节 经营指导思想	32
第二节 关键整体策略	34
第三节 关键局部性策略	35
第四节 关键资源和能力	36
第五节 客户价值	39

第六节 要素联结形成的大峡谷商业模式	39
第六章 评估大峡谷的商业模式.....	41
第一节 模式的特长	41
第二节 模式的缺陷	42
第三节 广告营销策略问题	43
第七章 改进大峡谷的商业模式.....	45
第一节 加强管理投入	45
第二节 建立客户关系管理的信息平台	46
第三节 建立数字技术化创意素材库	47
第四节 建立数字技术化营销平台	47
第五节 建立企业新的运行机制	48
第八章 结论和启示	50
参 考 文 献	51

TABLE OF CONTENTS

Chapter 1	Introduction.....	1
Section 1	Background on Research.....	1
Section 2	Purpose of Research.....	1
Section 3	Content and Methods of Research.....	2
Chapter 2	Business Model Theories	4
Section 1	Concept of Business Model.....	4
Section 2	Characteristics of Business Model	7
Section 3	Determinant Factors on Business Model.....	11
Section 4	Operational and Theoretic Purpose of Business Model.....	15
Chapter 3	Introduction of Grand Canyon.....	16
Section 1	Introduction of TVC Production.....	16
Section 2	Organization Chart of Grand Canyon.....	17
Section 3	Phases of Corporation History.....	18
Chapter 4	Given Conditions on Business Model.....	20
Section 1	Given Environment.....	20
Section 2	Entrepreneur Minds.....	29
Section 3	Entrepreneur Talents.....	30
Chapter 5	Introduction of Grand Canyon's Business Model.....	32
Section 1	Guideline of Business Operation.....	32
Section 2	Key Holistic Strategies.....	34

Section 3	Key Partial Strategies.....	35
Section 4	Key Resources and Competences.....	36
Section 5	Customer Value.....	39
Section 6	Business Model Chart of Grand Canyon.....	39
Chapter 6	Valuation on Business Model of Grand Canyon.....	41
Section 1	Advantage of Business Model.....	41
Section 2	Shortage of Business Model.....	42
Section 3	New Trend of Digital Marketing.....	43
Chapter 7	Improvement over Business Model of Grand Canyon.....	45
Section 1	More Devotion to Business Operation.....	45
Section 2	Digital Platform for Customer Relation Management.....	46
Section 3	Digital Platform for Original Resources of TVC.....	47
Section 4...	Digital Platform for Corporation Marketing.....	47
Section 5	Renew Business Operation System.....	48
Chapter 8	Conclusion and Revelation.....	50
Reference	List.....	51

第一章 绪论

第一节 研究背景

成立于 2002 年的大峡谷影视（以下简称“大峡谷”，企业官方网站 <http://www.grandcanyon.com.cn>）目前已成为福建省内颇具规模的商业影像制作平台，拥有上海大峡谷文化传播有限公司以及厦门大峡谷影视有限公司两处分支机构。至今已拍摄过两百余条商业广告、专题片、形象片等影像作品，服务过省内外八十几个品牌。目前年度营业额已经超过一千万人民币，并配备全套国际主流的前期、后期制作设备、摄影棚、灯光器材设备。大峡谷的执行团队在全国业界已经小有名气，不论是实力导演还是摄影师抑或美术指导。一家成立不久的民营广告企业为何能够如此迅速地成长？其商业模式如何？这些颇值得深入研究思考。

第二节 研究意义

宏观角度而言，广告传媒业作为文化产业体系的重要成员，商业模式尚不完全成熟。微观角度切入，学术界对中小型影视广告企业的经营模式很少涉猎，关注微乎其微。学术精英们提到广告制作，言必称“4A”（THE ASSOCIATION OF ACCREDITED ADVERTISING AGENTS，也就是综合性广告代理公司协会的成员企业）如奥美集团、电通集团以及阳狮集团等。根据表 1.1，我们可以清楚地认识到恰恰是甚少被关注的中小型民营广告（私营企业和个体户）企业占据了我国广告从业者的 70% 以上。关注中国的广告传媒业，无法忽略占比如此之大的企业群体。

从宏观思考到微观深入，技术、艺术与商业等各种角色的集合一定会有不同的组合形式。笔者认为该公司作为文化创意产业的民营影视广告公司，商业模式相当有代表性。大峡谷已经走过创业成长初期，目前正是主动求变求发展的阶段。一间私营企业十年间以怎样的商业模式整合资源、综合管理、从无到有……这些都是该企业迫切需要系统总结、完善自己的地方。仔细考察研究其商业模式，可找出艺术创作产业的民营企业在整合资源、处理交易行为、开发

创意产品等方面的商业模式特性,从而为商业模式应用研究做出新贡献。同时,如能对该企业的商业模式做出较系统深入的总结和剖析,进而提出建设性意见,将可产生帮助企业成长的实效。笔者有信心通过研究为企业提出完善商业模式的系统建议,帮助企业温故知新、去芜存精、有创意又有管理,使之成长为福建省内顶尖一流的影视广告制作公司。在文化产业地位不断提升的时代背景下,反映经济转型、投射社会现状之影视广告制作企业如何发展的思考、探索和研究,必将越来越受到学术界和政府部门的重视。

表 1.1: 2009-2010 年广告公司经营情况^[1]

项目	2010 年经营 单位(户数)	2009 年经营 单位(户数)	增长率(%)	2010 年经营 额(万元)	2009 年经营 额(万元)	增长率(%)
小计	243445	204982	18.76	23405076	20410322	14.67
国有企业	6975	6627	5.25	2458341	1873993	31.18
国有事业	8082	7945	1.72	9691209	8695976	11.44
集体企业	2683	2926	-8.30	279653	382401	-26.87
集体事业	557	712	-21.77	100974	116571	-13.88
私营企业	177345	144597	22.65	7142160	5930075	20.44
个体工商户	29313	23501	24.73	263084	282206	-6.78
外商投资企业	882	779	13.22	1199947	1203904	-0.33
其他	17608	17895	-1.60	2269709	1925197	17.89

资料来源:崔保国主编《2011 年:中国传媒产业发展报告》

第三节 研究内容与方法

一、 研究内容

本文以商业模式理论为研究工具,分析研究大峡谷从创立到目前的经营之道,从影响企业经营发展的宏观环境、行业环境、市场需求等因素考虑来分析和探寻大峡谷如何发展壮大的对策和建议。全文主要分为八大部分。

第一章绪论,描述选题背景、研究意义和研究内容与方法;第二章介绍处于研究前沿的商业模式理论;第三章介绍大峡谷企业;第四章从决定大峡谷商业模式的前定条件入手,进而推进到创业者(经营者)的前定意志和前定禀赋;第五章对大峡谷的商业模式进行了描述;第六章评估大峡谷的现有商业模式;第七章提出商业模式的改进意见;第八章阐述论文结论以及相关启示。

二、 主要研究方法

围绕以上探讨的问题,本文主要采用了以下几种研究方法:

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库